

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan mutu sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berperan selaku pemimpin pembelajaran tetapi juga sebagai manajer sekolah, yang mengelola sumber daya manusia, sumber daya fisik, keuangan, serta menyusun strategi pencapaian visi dan misi sekolah (Syamsuddin, 2020). Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah (Permendikdasmen) Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah merupakan regulasi terbaru yang mengatur penugasan guru sebagai kepala sekolah dengan peran kunci dalam memimpin dan mengelola satuan pendidikan (Permendikdasmen, 2025). Kepala sekolah tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan (change agent) yang harus meningkatkan kualitas pembelajaran, manajemen sekolah, serta iklim kerja yang kondusif bagi guru. Kepemimpinan yang baik juga berdampak positif pada iklim organisasi yang mendukung kerja sama, inovasi, dan produktivitas tenaga pendidik (Sari, 2018) .

Penelitian internasional menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif berkorelasi positif dengan etos kerja guru. Kepala sekolah yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan membuat lingkungan kerja kolaboratif cenderung meningkatkan motivasi, komitmen, dan profesionalisme staf (Wahib, 2023). Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pemimpin administratif tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu mempengaruhi situasi kerja dan persepsi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Peran ini mencakup kemampuan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif melalui pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, pemberian motivasi serta alokasi sumber daya yang tepat

sehingga guru merasa didukung secara kelembagaan dalam melaksanakan profesinya (Masitha et al., 2024).

Di Indonesia, pendidikan dasar memegang peran fundamental dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Faktor internal sekolah seperti kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, dan budaya kerja guru menjadi aspek penting yang menentukan efektivitas pembelajaran di sekolah dasar. Kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya sebagai pengarah administratif, tetapi juga sebagai manajer yang mampu mengembangkan visi, memfasilitasi hubungan antaranggota sekolah, serta memelihara budaya kerja yang produktif (Sari, 2018).

Penelitian-penelitian dalam konteks pendidikan Indonesia memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap variasi hasil kerja tenaga pendidik. Misalnya, hasil studi di MAN 2 Mojokerto menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim organisasi dengan etos kerja guru (Wahib, 2023). Selain itu, sejumlah penelitian lain di konteks sekolah dasar dan menengah di Indonesia menegaskan pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga berdampak pada semangat kerja dan kinerja guru (Aulianah, 2023) .

Sebagai manajer, kepala sekolah berperan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas sekolah sehingga tujuannya tercapai secara efektif. Kepemimpinan yang kuat bukan hanya mempengaruhi sistem administratif, tetapi juga budaya kerja guru, yaitu pola nilai, sikap, norma, serta perilaku kerja yang mencerminkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas (Sari, 2018). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Risanti dan kawan-kawan, kepala sekolah yang menerapkan strategi manajerial yang sistematis termasuk perencanaan, monitoring dan evaluasi dapat mentransformasi budaya kerja di sekolah sehingga guru lebih disiplin, bertanggung jawab, dan kolaboratif (Risanti et al., 2026).

Iklm organisasi sekolah merupakan persepsi bersama tentang suasana kerja formal dan informal yang mempengaruhi sikap dan perilaku seluruh warga sekolah. Iklim sekolah memiliki dimensi seperti hubungan interpersonal, rasa aman dalam bekerja, dukungan sosial, keterbukaan terhadap perubahan, serta pengakuan terhadap prestasi kerja. Kondisi iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan guru, yang pada gilirannya dapat menciptakan budaya kerja yang produktif dan profesional (Sun et al., 2024).

Meskipun begitu, di tingkat lokal seperti di Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis, masih terdapat indikasi bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan iklim organisasi terhadap budaya kerja guru belum optimal diimplementasikan secara konsisten di setiap satuan pendidikan. Hal ini terlihat dari variasi kualitas layanan pembelajaran, semangat kerja guru, dan keberlanjutan budaya kerja positif di sekolah dasar negeri. Berdasarkan studi pendahuluan melalui observasi di Gugus I Kecamatan Purwadadi pada tanggal 2 Januari 2026 mengenai kompetensi guru bahwa Penilaian kinerja guru di Gugus I Kecamatan Purwadadi ditinjau dari rata-rata nilai PKG mengalami peningkatan dari tahun ke tahun namun belum signifikan.

Berdasarkan pra-penelitian yang dilakukan di Sekolah Dasar Negeri se-Gugus 1 Kecamatan Purwadadi pada tahun 2026, ditemukan beberapa kondisi objektif mengenai variabel penelitian sebagai berikut: implementasi fungsi manajerial Kepala Sekolah menunjukkan rata-rata ketercapaian sebesar **78,33%** dari target 100%. Meskipun fungsi Inovator telah mencapai target (85%), namun fungsi Supervisor masih berada di angka 70%. Hal ini mengindikasikan bahwa peran kepala sekolah dalam melakukan pengawasan akademik belum optimal sesuai standar yang ditetapkan.

Tabel 1.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Variabel	Dimensi	Target	Ketercapaian
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Manajer (X ₁)	1. Fungsi Inovator 2. Fungsi motivator 3. Fungsi Supervisor	100 % 100 % 100 %	85 % 80 % 70 %
Rata-rata			100%	78,33%

Sumber data sekunder: data korwil Pendidikan Kecamatan Purwadadi

Kondisi iklim organisasi di sekolah-sekolah tersebut memiliki rata-rata ketercapaian sebesar **77,5%**. Terdapat kesenjangan pada dimensi fisik (75%) dan dimensi psikologi (80%) dibandingkan target ideal 100%. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan pada lingkungan kerja, baik secara sarana fisik maupun hubungan antarpersonal untuk menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif.

tabel 1.2 Iklim Organisasi

No.	Variabel	Dimensi	Target	Ketercapaian
1.	Iklim Organisasi Sekolah (X ₂)	1. Fisik 2. Psikologi	100 % 100 %	75 % 80 %
Rata-rata			100 %	77,5 %

Sumber data sekunder: data korwil Pendidikan Kecamatan Purwadadi

Budaya kerja guru, yang diukur melalui kemampuan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menunjukkan angka ketercapaian sebesar **80%**. Terdapat kekurangan sebesar 20% dari target yang diharapkan, baik dalam penyusunan RPP maupun praktik mengajar di kelas. Kesenjangan ini menjadi indikator penting perlunya peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Tabel 1.3 Budaya Kerja

No.	Variabel	Dimensi	Target	Ketercapaian
1.	Budaya Kerja Guru (Y)	1. Kemampuan merencanakan pembelajaran atau membuat RPP 2. Kemampuan melaksanakan pembelajaran	100% 100%	80% 80%
Rata-rata			100 %	80 %

Sumber data sekunder: data korwil Pendidikan Kecamatan Purwadadi

Secara keseluruhan, terdapat gap (kesenjangan) antara target pencapaian dengan realisasi di lapangan pada variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Budaya Kerja Guru di SDN se-Gugus 1 Kecamatan Purwadadi. Data ini menjadi dasar kuat dilakukannya penelitian untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target kompetensi dan kinerja tersebut

Kebutuhan penelitian ini semakin penting dilatarbelakangi oleh program reformasi pendidikan di Indonesia yang menekankan pada peningkatan kualitas tenaga pendidik dan manajemen sekolah yang profesional untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh bukti empiris tentang seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan iklim organisasi terhadap budaya kerja guru, khususnya di sekolah dasar negeri.

Penelitian ini memiliki beberapa unsur kebaruan yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. yaitu penelitian ini mengintegrasikan variabel kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap budaya kerja guru dalam satu model analisis pada tingkat sekolah dasar negeri. Penelitian terdahulu cenderung menguji hubungan parsial antarvariabel, seperti kepemimpinan terhadap kinerja guru atau iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian ini menguji keterkaitan ketiga variabel tersebut secara komprehensif.

Penelitian ini dilakukan pada konteks lokal yang spesifik, yaitu SD Negeri se-Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis, dengan menggunakan data pra-penelitian yang menunjukkan adanya kesenjangan nyata antara target dan capaian kinerja pada masing-masing variabel. Pendekatan berbasis data aktual ini memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual dan aplikatif dalam perumusan strategi peningkatan mutu sekolah dasar.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi perspektif manajerial kepala sekolah berbasis regulasi terbaru, pendekatan analisis simultan antarvariabel, serta konteks empiris lokal yang spesifik pada sekolah dasar negeri.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Belum diketahui secara empiris apakah kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer berpengaruh terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.
2. Belum diketahui secara empiris apakah iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.
3. Belum diketahui secara empiris apakah kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan iklim organisasi sekolah secara simultan berpengaruh terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.

1.3. Rumusan Masalah

Sehingga didapatkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis?
2. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.
2. Menganalisis pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan iklim organisasi sekolah secara simultan terhadap budaya kerja guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.

1.5. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Memperkaya khasanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer, iklim organisasi sekolah, dan budaya kerja guru di sekolah dasar.
- b. Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap budaya kerja guru, sehingga dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori kepemimpinan dan organisasi pendidikan.
- c. Menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya, terutama penelitian yang mengkaji variabel kepemimpinan pendidikan, iklim organisasi, dan budaya kerja guru dalam konteks pendidikan dasar.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Bagi Kepala Sekolah

- 1) Menjadi bahan evaluasi dan refleksi dalam meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer.
- 2) Memberikan masukan dalam menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif guna membangun budaya kerja guru yang profesional dan produktif.

b. Bagi Guru

- 1) Meningkatkan pemahaman guru tentang pentingnya budaya kerja yang positif sebagai bagian dari profesionalisme pendidik.
- 2) Mendorong terciptanya semangat kerja, tanggung jawab, dan kolaborasi yang lebih baik dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

c. Bagi Sekolah

- 1) Menjadi dasar pengambilan kebijakan sekolah dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia.
- 2) Mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan melalui penguatan kepemimpinan dan iklim organisasi yang sehat.

d. Bagi Dinas Pendidikan dan Pemangku Kebijakan

- 1) Memberikan informasi empiris sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan kebijakan pembinaan kepala sekolah dan guru, khususnya di tingkat sekolah dasar.
- 2) Menjadi referensi dalam upaya peningkatan kualitas manajemen sekolah di Kabupaten Ciamis.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Menjadi bahan rujukan dan pembandingan bagi penelitian sejenis.
- 2) Membuka peluang pengembangan variabel atau pendekatan penelitian yang lebih luas dan mendalam.